

# MITTEILUNGSBLATT DER KARL-FRANZENS-UNIVERSITÄT GRAZ



[www.uni-graz.at/zvwww/miblatt.html](http://www.uni-graz.at/zvwww/miblatt.html)

67. SONDERNUMMER

---

Studienjahr 2008/09

Ausgegeben am 8. 7. 2009

41.e Stück

---

## Curriculum des berufsbegleitenden Universitätskurses

### LEITEN-ENTWICKELN-MANAGEN: SYSTEMISCHES MANAGEMENT UND PERSÖNLICHKEITSENTWICKLUNG

an der  
Karl-Franzens-Universität Graz

**Impressum:** Medieninhaber, Herausgeber und Hersteller: Karl-Franzens-Universität Graz, Universitätsplatz 3, 8010 Graz. Verlags- und Herstellungsort: Graz.  
Anschrift der Redaktion: Administration und Dienstleistungen, Universitätsdirektion, Universitätsplatz 3, 8010 Graz. E-Mail: [mitteilungsblatt@uni-graz.at](mailto:mitteilungsblatt@uni-graz.at)

## **Curriculum des berufsbegleitenden Universitätskurses**

### **LEITEN-ENTWICKELN-MANAGEN: SYSTEMISCHES MANAGEMENT UND PERSÖNLICHKEITSENTWICKLUNG**

**an der  
Karl-Franzens-Universität Graz**

Gemäß § 3 Abs. 5 Universitätsgesetz 2002, BGBl. I Nr. 120/2002 und der Richtlinie des Rektorates über die Einrichtung von Universitätskursen, Mitteilungsblatt Nr. 7b vom 9.1. 2007, wird an der Karl-Franzens-Universität Graz der Universitätskurs „LEITEN-ENTWICKELN-MANAGEN: SYSTEMISCHES MANAGEMENT UND PERSÖNLICHKEITSENTWICKLUNG“ eingerichtet.

#### **§ 1 Allgemeines**

##### **(1) Gegenstand und Ziele des Universitätskurses**

In der wissenschaftlichen Orientierung bezieht sich der Universitätskurs auf die Erkenntnisse der neueren Systemtheorie, die gegenwärtig sowohl in der Familientherapie als auch in der Organisationswissenschaft erfolgreich angewendet werden.

Der Universitätskurs vermittelt fachliche Qualifikation im Bereich Management und Führung, sowie die Stärkung der personalen und sozialen Kompetenz.

Ziel dieses Universitätskurses der Karl-Franzens-Universität Graz ist es, leitend, begleitend und teamverantwortlich tätige Personen und MitarbeiterInnen in Social-Profit- oder Bildungsorganisationen eine qualifizierte, praxisbezogene, systemisch und persönlich orientierte Ausbildung unter besonderer Berücksichtigung der sozialen, methodischen und systemischen Kompetenzen anzubieten.

Der Fokus liegt auf anwendungsorientierten Kenntnissen in den Gebieten des Managements, der Systemtheorien auf dem Aufbau sozial-systemisch kompetenter Handlungsweisen.

Schwerpunkte sind: Systemische Basics und Interventionen, Teamentwicklung, Projektmanagement, Leitungsmodelle, Organisationsdynamik und Strategieentwicklung, Moderation, Kommunikation und Vertrauensmanagement, Aufbau und Pflege von Kundenbeziehungen, Krisen- und Konfliktbewältigung, Vermittlung von Kenntnissen der Work-Life-Balance, der Burn-Out-Prävention, des Coachings.

## **(2) Qualifikationsprofil und Kompetenzen**

Die Qualifikationsperspektive ist darauf gerichtet, folgende Kenntnisse zu vermitteln bzw. Fähigkeiten zu fördern:

- Die für PraktikerInnen relevanten Inhalte des systemischen Denkens und Arbeitens kennen und selbstverständlich in der täglichen Arbeit anwenden können.
- Die persönliche Position (Rolle, Funktion) in der eigenen Organisation untersuchen und eine Entwicklungsperspektive planen.
- Aufgabenfelder von Leiten (Organisationsentwicklung, Personalmanagement, Controlling, Strategieentwicklung, Marketing, Ressourcenmanagement) kennen und einsetzen.
- Wissen um die Dynamik in Teams, Arbeitsgruppen und Organisationen vertiefen.
- Projekte leiten, beraten bzw. als deren AuftraggeberIn betreuen und Ergebnisse sichern.
- Beratungskompetenz vertiefen und erweitern.
- Das Wissen in der Organisation zugänglich machen.
- In Krisen- und Konfliktsituationen hilfreich reagieren.
- Gender- und Diversitätskompetenzen lernen und/oder vertiefen.
- Praktische Evaluierungsmethoden kennen und anwenden können.

## **(3) Bedarf und Relevanz des Studiums für die Wissenschaft und den Arbeitsmarkt**

- a) Wissenschaft:** bislang wurden Themen des Managements vorrangig unter betriebswirtschaftlicher Perspektive gesehen. Für Organisationen außerhalb des Wirtschaftssystems ist eine Erweiterung der Perspektiven notwendig. Neben den für alle Organisationen wichtigen ökonomischen Dimensionen sind für NPO's und NGO's sowie für Verwaltungs- und andere öffentliche Einrichtungen die jeweiligen (nicht ökonomischen) Aufgaben und Zielsetzungen für die Praxis des Managements von grundlegender Bedeutung. In diesem Universitätskurs werden wissenschaftliche Erkenntnisse integriert und vermittelt.
- b) Arbeitsmarkt:** Der Arbeitsmarkt benötigt qualifizierte Führungskräfte in NPO's und NGO's und es gilt, sinnvolle Berufskarrieren und Beschäftigungsmöglichkeiten in Leitungspositionen für ExpertInnen aus unterschiedlichen Professionen innerhalb dieser NPO's und NGO's zu schaffen, da in diesem Berufsspektrum Leitung häufig nicht das vorrangige Laufbahnziel war. Im Universitätskurs eignen sich die Studierenden auf eine anwendungsorientierte Weise das Rüstzeug an, um sich den komplexen Arbeitssituationen der Praxis zu stellen. Zum Rüstzeug zählen Methoden, Modelle, Konzepte und Grundlagenwissen. Außerdem führen sie konkrete Change-Projekte durch, die anschließend dokumentiert und reflektiert werden. Dabei haben die Studierenden die Möglichkeit, ihr Handeln im Projekt mit anderen Studierenden und in einem Supervisionsprozess systematisch zu bearbeiten und wenn nötig neue Handlungsoptionen zu kreieren. Durch das Verfassen der Projektarbeit lernen die Studierenden, lehrgangsrelevante Methoden gewinnbringend in ihre Praxis umzusetzen.

## **(4) Zielgruppen**

Zielgruppen des Universitätskurses sind:

- Absolvent/inn/en eines LeiterInnen-Lehrgangs einer Trägerorganisation
- Leitende MitarbeiterInnen in einer Bildungs- oder Sozial-Organisation
- PersonalentwicklerInnen, interne FortbildnerInnen, BildungsreferatsmitarbeiterInnen aller Betriebsformen
- Coaches, Unternehmensberater und TrainerInnen in diesem Themenfeld
- MitarbeiterInnen, die vor der Übernahme einer Leitungsverantwortung stehen

### **(5) Zulassungsvoraussetzungen und Auswahlverfahren**

Zugelassen zum Universitätskurs sind

Personen mit Abschluss einer fachlich in Frage kommenden Ausbildung  
MitarbeiterInnen in einer vorrangig "Social-Profit-Organisation" mit Leitungsabsicht  
LeiterInnen in einer Sozial- oder Bildungsorganisation  
Interessierte aus anderen Berufsgruppen mit einer Berufsperspektive des Leitens und Managens in Teams und Organisationen  
BeraterInnen mit dem Fokus auf Leitungs-, Team- und Organisationsprozesse  
Über die Zulassung entscheidet die Lehrgangsleitung auf Vorschlag der/des wissenschaftlichen Leiterin/Leiters des Universitätskurses.

### **(6) Höchstzahl an Studienplätzen**

28 Personen können am Universitätskurs teilnehmen, geteilt in 2 Lehrgangsgruppen zu je max. 14 TeilnehmerInnen mit je einer Lehrtrainerin.

## **§ 2 Allgemeine Bestimmungen**

### **(1) Zuteilung von ECTS-Anrechnungspunkten**

Allen von den Studierenden zu erbringenden Leistungen werden ECTS-Anrechnungspunkte zugeteilt. Mit diesen ECTS-Anrechnungspunkten ist der relative Anteil des mit den einzelnen Studienleistungen verbundenen Arbeitspensums zu bestimmen. Das Arbeitspensum umfasst den Selbststudienanteil und die Kontaktstunden. Die Kontaktstunde entspricht 45 Minuten.

### **(2) Dauer und Gliederung des Universitätskurses**

Der Universitätskurs dauert einschließlich der Peergruppeninterviews, der benötigten Zeitdauer für die Projektarbeit und der Ablegung der mündlichen und/oder schriftlichen Prüfungen zwei Semester.

In diesen zwei Semestern sind insgesamt 2 Module mit acht Kursen zu besuchen. Da die Lehrveranstaltungen in Blockform abgehalten werden, dauert ein Kurs jeweils 3 Tage.

Zwischen den geblockten Lehrveranstaltungen ist die selbstorganisierte Peergruppenarbeit und Interview verpflichtend. Ebenso 10 Std. Einzelsupervision bei einer/einem anerkannten SupervisorIn. Die Projektarbeit in der eigenen Berufspraxis, das Verfassen und Präsentieren des Projektberichts bilden den durchgängigen eigenverantwortlichen Lernprozess im Universitätskurs.

Für die absolvierten Lehrveranstaltungen und die Abfassung der Projektarbeit werden 30 ECTS-Anrechnungspunkte vergeben.

### Inhaltliche Gliederung

	fld. Nr.	LV Typ	$\Sigma$ KStd.	KStd.	ECTS
<b>Modul 1: Leiten, Entwickeln, Managen</b>					
Projekt-Management	2	KS	25	1,5	3
Team-Entwicklung	4	KS	25	1,5	3
Organisationsdynamik und Strategie-Entwicklung	5	KS	25	1,5	3
Wirksam moderieren	7	KS	25	1,5	3
Projektpräsentation und Zukunftsperspektive	8	KS	25	1,5	3
<b>Modul 2: Persönlichkeitsentwicklung und Coaching</b>					
Systemische Basics und Persönliche Lernperspektive	1	KS	25	1,5	3
Leitungsmodelle: Führen – Managen - Coachen	3	KS	25	1,5	3
Konflikt-Management: Lösungen, die lösen!	6	KS	25	1,5	3
<b>Übergreifende Lehrbausteine</b>					
Peergruppen-Arbeit und Intervision		AG		2	4
Supervision		PK		1	2
Projektarbeit		PK			14
<b>ECTS gesamt:</b>					<b>44</b>

### (3) Akademischer Grad

Nach Erreichung des laut § 5 vorgeschriebenen Studienerfolges dürfen sich die Absolvent/innen des Universitätskurses als „Zertifizierte Systemische Managerin“ bzw. „Zertifizierter Systemischer Manager“ bezeichnen – gemäß dem verliehenen Universitätszertifikat.

### (4) Lehrveranstaltungstypen

Im Curriculum werden folgende prüfungsimmanente Lehrveranstaltungstypen angeboten:

- a. Kurse (KS)** sind Lehrveranstaltungen in denen die Studierenden die Lehrinhalte gemeinsam mit den Lehrenden erfahrungs- und anwendungsorientiert bearbeiten.
- b. Praktika (PK)** haben die Berufsvorbildung oder wissenschaftliche Ausbildung sinnvoll zu ergänzen. Die Studierenden haben ihre Praktika in Instituten, Anstalten oder Betrieben, deren Einrichtungen hierfür geeignet sind, abzuleisten. Hier wird das im Studium Gelernte in die Praxis umgesetzt und reflektiert. Die Studierenden sollen das Gelernte in ihrer Praxis umsetzen und implementieren. Diese Umsetzung soll und muss regelmäßig reflektiert werden. Dies geschieht in den begleitenden Peergruppen, in der Einzelsupervision und in den schriftlichen Prüfungsarbeiten in welchen das theoretisch Gelernte und das praktisch Umgesetzte reflektiert und beschrieben werden.
- c. Arbeitsgemeinschaft (AG)** Arbeitsgemeinschaften dienen der gemeinsamen Bearbeitung konkreter Fragestellungen, Methoden und Techniken. Es wird in mehreren Arbeitsgemeinschaften gearbeitet, die sich regional mit ihren Lehrenden/ExpertInnen treffen.

**Die Projektarbeit** ist ein Kernprozess des Universitätskurses und beinhaltet die Projektentwicklung und deren Umsetzung in die berufliche Praxis. Sie enthält die Dokumentation eines selbst geplanten Projektes, die Einbettung dieses Projektes in den Universitätslehrgang, die Reflexion der zuvor entwickelten Hypothesen anhand der Ergebnisse und die professionelle Präsentation des Projektes vor einem Plenum. Im Projekt wird das im Studium Gelernte konkret in die Praxis umgesetzt. Die Projektarbeit wird sowohl von den Lehrgangleitern als auch durch die Peergruppenzusammenarbeit und die Supervision unterstützt.

**Peergruppen** (jeweils 3-8 TeilnehmerInnen) dienen dem begleitenden selbstorganisierten Lernen. Sie werden nach relevanten Themen der TeilnehmerInnen zusammengestellt. Die Peergruppen treffen sich eigenverantwortlich in dem vorgeschriebenen Zeitausmaß während der Dauer des Universitätskurses (2 Semester), arbeiten eigenverantwortlich und führen über ihre Aktivitäten Protokoll. Die Peergruppe soll den Erwerb von theoretischen Kenntnissen erleichtern und vertiefen und das Planen des eigenen Projekts und der Projektarbeit unterstützen. Über die Teilnahme an den Peergruppen stellt die Lehrgangsleitung eine Teilnahmebestätigung aus. Die Kosten für die Peergroup (Reise-, Verpflegungs-, Übernachtungs- und gegebenenfalls Materialkosten) sind von den Teilnehmenden selbst zu tragen.

### § 3 Lehr- und Lernformen

#### (1) Unterrichtssprache [§ 3 Abs. 1 lit. e Satzungsteil Universitätskurse]

Teilnehmer/innen mit nichtdeutscher Muttersprache müssen einen Nachweis über die Kenntnisse der deutschen Sprache erbringen. Die Zahl der Studienplätze ist beschränkt und wird nach pädagogisch-didaktischen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten für jede neue Durchführung nach Rücksprache mit der wissenschaftlichen Leitung durch die wirtschaftliche Leitung des Universitätskurses festgelegt.

Die Lehrgangsleitung des Universitätskurses prüft die Eignung und die Erfüllung der Zulassungsvoraussetzungen und entscheidet über die Aufnahme in den Universitätskurs.

#### (2) Zeitliche Durchführungsbestimmungen

Der Universitätskurs wird in 2 Semestern durchgeführt.

#### (3) Lehr- und Lernmethoden

##### **Die Lehrveranstaltungen**

Die Lehrveranstaltungen finden, in zwei Gruppen zu je max. 14 Personen, im Wechsel von Großgruppen- und Kleingruppenarbeit, in Blocklehre statt. Sie sind teilweise geschlossene Veranstaltungen für die TeilnehmerInnen (Lehrveranstaltungen 1 und 8), teilweise werden sie – sofern die TeilnehmerInnenzahl es sinnvoll erscheinen lässt - auch anderen InteressentInnen, die nicht TeilnehmerInnen am Universitätskurs sind, angeboten.

Die 8 mehrtägigen Lehrveranstaltungen erstrecken sich über die Universitätskursdauer von 2 Semestern.

Die Lehrveranstaltungen fokussieren jeweils unterschiedliche inhaltliche und methodische Schwerpunkte. Sie dienen der Theoriebildung, bearbeiten anhand von Fallbeispielen unterschiedliche Arbeitsperspektiven und bieten kreative Lösungsmöglichkeiten und eine Vielfalt an Interventionsformen.

### § 4 Aufbau und Gliederung des Universitätskurses

Der Unterrichtsplan enthält die nachstehend aufgelisteten Lehrveranstaltungen; alle Lehrveranstaltungen sind Pflichtveranstaltungen:

<b>Lehrveranstaltungen UK</b>	<b>Kontakt- stunden</b>	<b>ECTS Anrechnungs- punkte</b>
Systemische Basics und persönliche Lernperspektive	1,5	3
Projekt-Management	1,5	3

Leistungsmodelle: Führen – Managen - Coachen	1,5	3
Team-Entwicklung	1,5	3
Organisationsdynamik und Strategie- Entwicklung	1,5	3
Konflikt-Management: Lösungen, die lösen!	1,5	3
Wirksam moderieren	1,5	3
Projektpräsentation und Zukunftsperspektive	1,5	3
Peergruppen-Arbeit und Intervision	2	4
Supervision	1	2
Projektarbeit		14
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>44</b>

## § 5 Prüfungsordnung

Für den Abschluss des Universitätskurses müssen alle Lehrveranstaltungen im Umfang von 15 KStd.

(30 ECTS-Anrechnungspunkten) besucht werden, und es muss die vereinbarte Projektarbeit erfolgreich abgeschlossen werden. Die Feststellung des Studienerfolges erfolgt durch Prüfungen über die einzelnen Lehrveranstaltungen und durch die positive Beurteilung der Projektarbeit. Die Beurteilung der einzelnen Lehrveranstaltungen obliegt den Lehrveranstaltungsverantwortlichen.

Die Bewertung der Prüfungsleistungen richtet sich nach der in § 73 Abs. 1 und 3 UG 2002 bestimmten Notenskala.

Die Projektarbeit wird von den LehrgangsführerInnen beurteilt. Das Thema der Arbeit kann von den Teilnehmenden vorgeschlagen werden und unterliegen dem Einverständnis der Lehrgangsführung, der wissenschaftlichen Leitung des Universitätskurses und der betreffenden Person.

Die Projektarbeit wird mit 14 ECTS Anrechnungspunkte bewertet.

## § 6 Lehrgangsbeitrag

Die Kosten des Universitätskurses setzen sich aus den Aufwendungen für die Lehrenden und den sonstigen Aufwendungen für Leitung, Organisation etc. zusammen. Die dafür erforderlichen Mittel werden aus dem Universitätskursbeitrag und gegebenenfalls aus Drittmitteln aufgebracht. Falls die für die Durchführung des Universitätskurses erforderlichen Mittel nicht in entsprechender Höhe zur Verfügung stehen, kann der Universitätskurs nicht abgehalten werden. Diese Erfordernisse werden vor jedem Durchlauf von UNI for LIFE GmbH überprüft. Der Universität Graz erwachsen aus dem Universitätskurs keine Kosten.

### **3. Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung**

Zur fortwährenden Qualitätssicherung werden die für Universitätskurse anerkannten Evaluierungsinstrumente und -methoden eingesetzt.

#### **§ 7 In-Kraft-Treten**

Dieses Curriculum tritt mit dem Tag nach der Veröffentlichung im Mitteilungsblatt in Kraft.



## **Anhang I: Modulbeschreibungen**

### **Lehrformen:**

Im Universitätslehrgang wird darauf Wert gelegt, ganzheitliche Methoden einzusetzen, um ein nachhaltiges Lernergebnis zu ermöglichen. Anwendungsorientiertes Rüstzeug vermittelt den Studierenden Methoden, Modelle, Konzepte und Grundlagenwissen, welches sie in den Lehrveranstaltungen mit ihrer Arbeitspraxis verknüpfen und somit an den eigenen Arbeitsthemen lernen können. Die Studierenden sind durch regelmäßiges E-learning angehalten, dieses kennenzulernen und zu verwenden.

### **Die Kurse und deren Inhalte:**

#### **1. Systemische Basics und Persönliche Lernperspektive – Systemisches Grundverständnis**

Die Grundlagen für gemeinsames Lernen werden geschaffen: Orientierung im Universitätslehrgang und der Gruppe. Ausgehend von der Analyse der eigenen Position/Rolle/Funktion in Team/Gruppe/Organisation werden die persönlichen Lernperspektiven und Lehrgangsziele erarbeitet. Einführung in die systemische Denk- und Arbeitsweise. Grundlagen und Konzepte der Systemtheorie (Konstruktivismus, Kybernetik, Neurowissenschaften). Strategien zu einem effektiven Selbstmanagement werden vorgestellt und an die eigenen Möglichkeiten angepasst. Theoretische Inputs zu Stress und Burn-Out sollen zum Erkennen eigener Grenzen führen und auch Verhaltensweisen von Mitarbeitenden besser einschätzen lernen und einen förderlichen Umgang damit finden.

#### **2. Projekt-Management**

Es werden Methoden und Instrumente des modernen Projektmanagements erarbeitet: die Definition von Projektmanagement, die Bedingungen für erfolgreiche Projekte, die Phasen der Planung, Zieldefinition, Planung und Steuerung eines Projektes -, Ressourcen- und Kostenplanung, Projektcontrolling, Meilenstein-Analyse und Projektverfolgung, Projektabschluss, Evaluation und Wissenstransfer. Besonders werden, Rollen in einem Projekt, Aufgabe und Rolle des Projektmanagers/der Projektmanagerin untersucht. Jede/r Teilnehmer/in findet und entwickelt sein/ihr eigenes Projekt, welches er/sie bis zum Ende des 2. Semesters in der Arbeitspraxis durchführen und dokumentieren muss.

#### **3. Leitungsmodelle: Führen – Managen – Coachen. Leitungspersönlichkeit.**

Die TeilnehmerInnen lernen vielfältige Führungsinstrumente und ihre Wirkungen kennen und reflektieren ihre eigenen Möglichkeiten und Grenzen diese anzuwenden. Ebenso werden unterschiedlich Leitungsformen (Führen-Managen-Coachen) und deren Auswirkung auf das Arbeitsklima und die Erreichung von Organisationszielen transparent gemacht. Weitere Themen sind die wirkungsvolle Motivation der MitarbeiterInnen, Instrumente der Personalauswahl und der Personalentwicklung.

#### **4. Team-Entwicklung**

Das Team ist das unmittelbarste und effektivste Arbeitssystem in einer Organisation. Das Team braucht als Arbeitsgruppe Impulse zur Arbeitsfähigkeit und Kommunikationskompetenz: dieses Zusammenspiel bezeichnen wir als Team-Entwicklung. Management im Team verstehen wir als "Kunst der Balance", Führen im Wandel der Zeit, Führen und Komplexität, Management und Selbstorganisation, Ressourcenorientiertes

Führen, Mitarbeiterführung und die dazu in der Praxis erprobten und tauglichen Instrumente werden in diesem Seminar vorgestellt und in Übungseinheiten verfügbar gemacht.

### **5. Organisationsdynamik und Strategie-Entwicklung**

Zentraler Angelpunkt dieses Seminars ist die Idee der lernenden Organisation:

Organisationsmodelle, ihre Dynamiken und Grenzen werden erarbeitet und der Frage nachgegangen: Was sind Interventionsmöglichkeiten in soziale Systeme? Was kann in meiner Organisation stabil bleiben, was soll verändert werden und wie könnte das am ehesten gelingen? Wie verläuft der Weg von der Vision zur Aktion.

Als anschauliches Mittel wird – unter anderem – mit der Methode der Organisationsaufstellungen gearbeitet. Dies eröffnet für die Studierenden die Möglichkeit einerseits die Methode kennenzulernen und andererseits eine andere Sichtweise ihrer Organisation zu gewinnen.

Strategieentwicklung wird als zentrale Leitungsaufgabe verstanden und unterschiedliche Modelle der Strategieentwicklung in ihren Möglichkeiten und Beschränkungen vorgestellt und Erprobungen simuliert. Ein besonderes Thema dieses Seminars ist die Besonderheit von Marketingstrategien in Dienstleistungsorganisationen.

### **6. Konflikt-Management: Lösungen, die lösen!**

Konflikte sind ein dynamische Prozesse, die verstörend anregend bis destruktiv lähmend wirken können. Unterschiede in den Bedürfnissen, Zielen und Handlungen führen zu Konflikten – die Kommunikation in Konflikten kann Stressmuster zeigen, die Konfliktlösung erschweren, Kränkungen verursachen und vertiefen, Groll aufbaut und Trennung verstärkt bis hin zum Kampf, sogar Zerstörung.

Die Achtung aller Beteiligten im System, der gute Platz für jede/n, die zeitlichen und Leistung-Rangreihen und der würdige Ausgleich von Geben und Nehmen sowie das Üben von effektiver-direkter Kommunikation sind die nützlichen Wege zu Lösungen, die Lösen.

**Gender- & Diversity-Management** zielt darauf ab, Unterschiede wahrzunehmen und zur Weiterentwicklung von Gesellschaft, Organisationen und Teams zu nutzen. Die Studierenden erhalten Kenntnisse und Strategien zum Gender- und Diversity-Management in Teams und Organisationen.

### **7. Wirksam moderieren**

Eine wichtige Aufgabe als Führungskraft ist es die ergebnis- und prozessorientierte Kommunikation der Mitarbeitenden zu fördern und zu fordern. Dies geschieht bei der moderierenden Leitung von Meetings und Teambesprechungen wie auch bei Klausuren und Großgruppenmoderationen. Dazu werden Instrumente der Moderation sowie hilfreiche Impulse aus Beratung und Coaching vermittelt wie: Feedbackinstrumente, Gesprächsführungskompetenz, problemlösende Arbeitsstrukturen, Visualisierung von Teamgesprächen, Beachtung der Beteiligung aller, Umsetzung von Beschlüssen, Controlling- und Monitoring-Instrumente.

### **8. Projektpräsentation und Zukunftsperspektive**

Die Projekte der TeilnehmerInnen, die während des Universitätskurses entwickelt und durchgeführt wurden, werden in diesem Seminar vorgestellt und von den Peers und den LehrgangsteilerInnen einer kritischen Beurteilung unterzogen. Maßgeblich wird dabei sein, wie weit bei der Auswahl, der Durchführung und der Reflexion des Projektgeschehens nicht nur die Werkzeuge des Projektmanagements sinnvoll eingesetzt wurden, sondern auch, wie weit systemische Sichtweisen und ein darauf basierendes Vorgehen im Prozess sichtbar geworden sind.

**Die Kurse sind 2 Modulen zugeordnet:**

**Modul 1: Leiten, Entwickeln, Managen**  
(15 ECTS-Anrechnungspunkte)

**Modul 1: Leiten, Entwickeln, Managen**

Projekt-Management

Team-Entwicklung

Organisationsdynamik und Strategie-Entwicklung

Wirksam moderieren

Projektpräsentation und Zukunftsperspektive

**Learning-Outcomes – Modul 1:**

- die Studierenden kennen Grundmodelle und Instrumente von Führung und Management
- die Studierenden kennen Konzepte und Instrumente des Projektmanagements und können mit der sozial- und organisationspsychologischen Dimension des Projektmanagements kompetent umgehen
- die Studierenden kennen grundlegende Zusammenhänge zwischen Mitarbeiterführung und Motivation
- Potentiale der MitarbeiterInnen erkennen und weiterentwickeln
- die Studierenden haben lösungsorientierte Interventionstechniken erlernt
- die Studierenden können Gruppenprozesse analysieren und darauf aufbauend geeignete Führungshandlungen setzen
- kennen die Grundlagen von Gender- und Diversity-Management und können dieses anwenden
- die Studierenden haben ein Projekt geplant, durchgeführt, abgeschlossen, dokumentiert, präsentiert und reflektiert

**Modul 2: Persönlichkeitsentwicklung und Coaching**  
(9 ECTS-Anrechnungspunkte)

**Modul 2: Persönlichkeitsentwicklung und Coaching**

Persönliche Lernperspektive - System.

Grundverständnis/Basics

Leistungsmodelle: Führen – Managen - Coachen

Konflikt-Management: Lösungen, die lösen!

**Übergreifende Lehrbausteine**

**Learning-Outcomes - Modul 2:**

- Studierende kennen die Grundlagen der Systemtheorie und den Zusammenhang mit dem Systemischen Management
- Studierende können eigene Potentiale erkennen und weiterentwickeln
- Studierende können Unterschiede als Ressource sehen und nutzen
- Studierende haben ihre Problemlösungskompetenz erweitert und können
- Umgang mit Widersprüchen und Konflikten

- Studierende können Veränderungen der für sie relevanten Umwelten erkennen und darauf sinnvoll reagieren
- Ergebnisse und Botschaften klar und überzeugend präsentieren

### **Übergreifende Lehrbausteine, Lernsysteme** **(20 ECTS-Anrechnungspunkte)**

#### **Übergreifende Lehrbausteine, Lernsysteme**

Peergruppen-Arbeit und Intervision

Supervision

Projektarbeit

#### **Learning-Outcomes - Übergreifende Lehrbausteine, Lernsysteme:**

- die Studierenden lernen Konzepte und Instrumente des Projektmanagements anzuwenden und können mit der sozial- und organisationspsychologischen Dimension des Projektmanagements kompetent umgehen
- die Studierenden trainieren lösungsorientierte Interventionstechniken
- die Studierenden können Gruppenprozesse analysieren und darauf aufbauend geeignete Führungshandlungen setzen
- die Studierenden haben ein Projekt geplant, durchgeführt, abgeschlossen, dokumentiert, präsentiert und in den Peergruppen spezifisch reflektiert
- Studierende können eigene Potentiale erkennen und weiterentwickeln – unterstützt vom kollegialen Coaching in den Peergruppen und deren speziellen Feedbackprozessen
- Studierende können Unterschiede als Ressource sehen und nutzen
- Studierende haben ihre Problemlösungskompetenz erweitert und trainieren den Umgang mit Widersprüchen und Konflikten
- Studierende können Veränderungen der für sie relevanten Umwelten erkennen und darauf sinnvoll reagieren
- die Studierenden trainieren in kollegialem Ambiente Moderation, Coaching und Feedback

## Lehr- und Lernaktivitäten, -methoden

Im Curriculum werden folgende prüfungsimmanente Lehrveranstaltungstypen angeboten:

**a. Kurse (KS)** sind Lehrveranstaltungen in denen die Studierenden die Lehrinhalte gemeinsam mit den Lehrenden erfahrungs- und anwendungsorientiert bearbeiten.

**b. Praktika (PK)** haben die Berufsvorbildung oder wissenschaftliche Ausbildung sinnvoll zu ergänzen. Die Studierenden haben ihre Praktika in Instituten, Anstalten oder Betrieben, deren Einrichtungen hierfür geeignet sind, abzuleisten.

**c. Die Projektarbeit** ist ein Kernprozess des Universitätskurses und beinhaltet die Projektentwicklung und deren Umsetzung in die berufliche Praxis. Sie enthält die Dokumentation eines selbst geplanten Projektes, die Einbettung dieses Projektes in den Universitätslehrgang, die Reflexion der zuvor entwickelten Hypothesen anhand der Ergebnisse und die professionelle Präsentation des Projektes vor einem Plenum. Im Projekt wird das im Studium Gelernte konkret in die Praxis umgesetzt. Die Projektarbeit wird sowohl von den Lehrgangleitern als auch durch die Peergruppenzusammenarbeit und die Supervision unterstützt.

**d. Arbeitsgemeinschaft (AG)** Arbeitsgemeinschaften dienen der gemeinsamen Bearbeitung konkreter Fragestellungen, Methoden und Techniken. Es wird in mehreren Arbeitsgemeinschaften gearbeitet, die sich regional mit ihren Lehrenden/ExpertInnen treffen

**Peergruppen** (jeweils 3-8 TeilnehmerInnen) dienen dem begleitenden selbstorganisierten Lernen. Sie werden nach relevanten Themen der TeilnehmerInnen zusammengestellt. Die Peergruppen treffen sich eigenverantwortlich in dem vorgeschriebenen Zeitausmaß während der Dauer des Universitätskurses (2 Semester), arbeiten eigenverantwortlich und führen über ihre Aktivitäten Protokoll. Die Peergruppe soll den Erwerb von theoretischen Kenntnissen erleichtern und vertiefen und das Planen des eigenen Projekts und der Projektarbeit unterstützen. Über die Teilnahme an den Peergruppen stellt die Lehrgangleitung eine Teilnahmebestätigung aus.

Die Kosten für die Peergroup (Reise-, Verpflegungs-, Übernachtungs- und gegebenenfalls Materialkosten) sind von den Teilnehmenden selbst zu tragen.

## Häufigkeit des Angebots von Modulen:

Im Rahmen den Universitätskurses wird jedes Modul mit den dazugehörigen Kursen einmal angeboten.

## Anhang II: Musterstudienablauf gegliedert nach Semestern

Lehrveranstaltungen UK	Kontakt- stunden	ECTS Anrechnungs- punkte
<b>1. Semester:</b>		
Systemische Basics und persönliche Lernperspektive	1,5	3
Projekt-Management	1,5	3
Leistungsmodelle: Führen – Managen - Coachen	1,5	3
Team-Entwicklung	1,5	3
<b>2. Semester:</b>		
Organisationsdynamik und Strategie-Entwicklung	1,5	3
Konflikt-Management: Lösungen, die lösen!	1,5	3
Wirksam moderieren	1,5	3
Projektpräsentation und Zukunftsperspektive	1,5	3
<b>1. und 2. Semester durchgängig:</b>		
Peergruppen-Arbeit und Intervision	2	4
Supervision	1	2
Projektarbeit		14
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>44</b>